

ÉVALUATION DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES
EMPLOYÉS COLS BLANCS ET DES CADRES DU SECTEUR
MUNICIPAL DU QUÉBEC

Résumé du rapport d'expertise



mars 2005

Cols blancs et cadres du secteur municipal

Une enquête sur la santé psychologique

Épuisement professionnel, dépression, maladies psychosomatiques : voilà quelques-uns des problèmes de santé psychologique de notre époque. Que faire devant un tel phénomène?

Considérant la transformation qui s'est opérée dans le secteur municipal et considérant la tendance et l'évolution très rapide de problèmes reliés à la santé psychologique dans le milieu de travail, l'APSAM décide de documenter cette problématique afin de mesurer le niveau de détresse psychologique et d'identifier les principaux facteurs de risques organisationnels.

L'objectif de l'APSAM est de favoriser une prise en charge de cette problématique par les milieux de travail et de fournir des outils permettant d'agir au niveau de la prévention. Des outils de prévention (information et formation) seront élaborés selon les facteurs de risque identifiés.

L'APSAM avec une participation financière de l'IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail) a mené une enquête visant à tracer un portrait de la situation des cols blancs et des cadres du secteur municipal sur le plan du bien-être psychologique au travail.

L'APSAM a donc mandaté le professeur Jean-Pierre Brun, Directeur de la chaire en gestion de la santé et sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval, compte tenu de sa crédibilité sur le plan scientifique et dans ce domaine d'expertise.

Voici les faits saillants et les principaux résultats de cette étude.

Résultats de l'enquête

Ce rapport présente les résultats de l'enquête effectuée auprès des cols blancs et des cadres du secteur municipal du Québec relativement aux problèmes de santé psychologique au travail. L'étude visait essentiellement à évaluer empiriquement, à l'aide d'un questionnaire, l'ampleur de la problématique de la santé psychologique au travail ainsi que les facteurs organisationnels perçus par le personnel comme étant un risque pour leur santé psychologique.

Méthodologie

La collecte des données a été réalisée au moyen de questionnaires en ligne auprès de 4000 employés provenant de 45 municipalités réparties dans 15 régions. (figure 1)

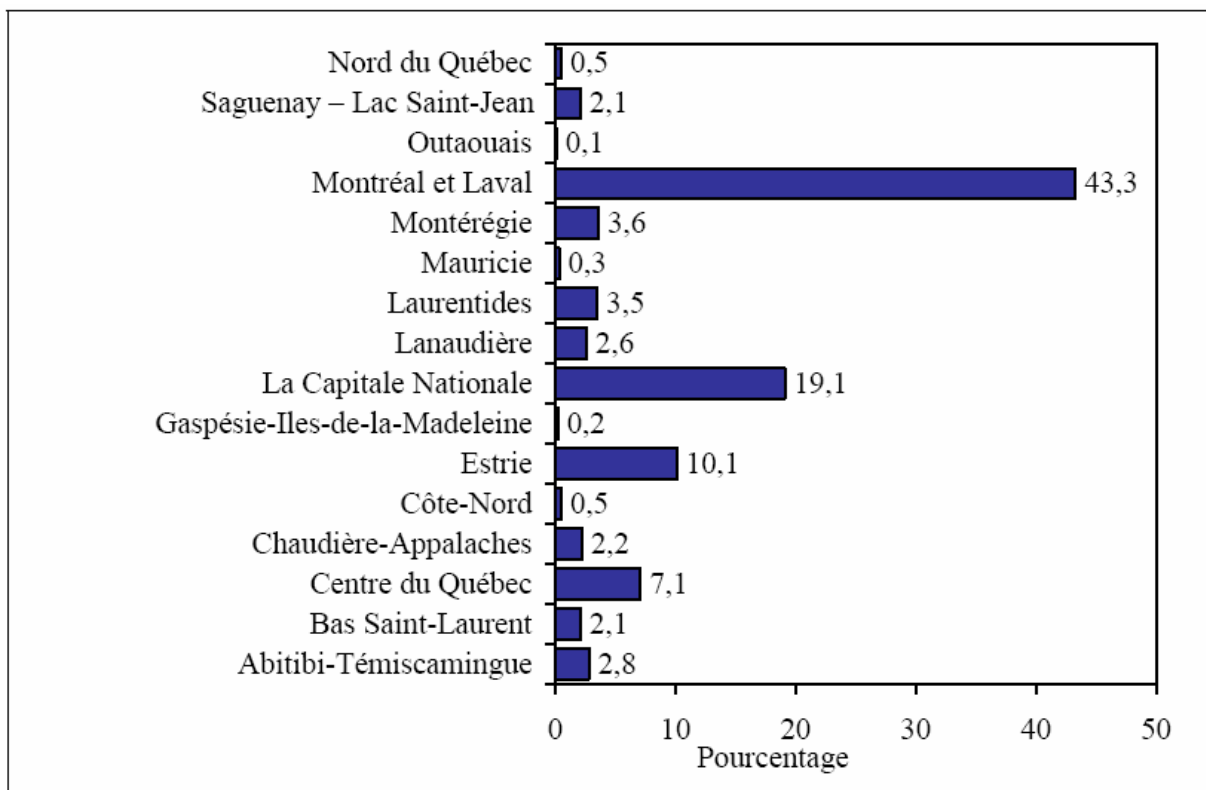


Figure 1 - Répartition selon la région administrative de la municipalité des répondants

Caractéristique des répondants

Au total, 2184 personnes ont répondu au questionnaire au printemps 2004, soit un taux de réponse de 54,6 % ce qui est largement suffisamment au plan de la validité des résultats.

Comme le montre le tableau suivant, 57,4 % sont des femmes et l'âge moyen des répondants est de 44,7 ans. Plus de la moitié des participants ont un ou plusieurs enfants à leur charge (58,3 %) et 75,8 % ont un conjoint. La plupart détiennent un poste permanent (85,2 %). Quant au revenu annuel brut, la très grande majorité des participants (93,9 %) indiquent recevoir un salaire supérieur à 30 000 \$. Au plan de la scolarité, 21,9 % ont effectué des études secondaires ou moins, ou encore un diplôme professionnel, 31,3 % ont effectué des études collégiales et 40,6 % détiennent un diplôme universitaire.

| Caractéristiques | Tous types d'emploi (%) |
|---|-------------------------|
| Sexe - % de femmes chez les répondants | 57,4 |
| Âge moyen des répondants | 44,7 ans |
| Avoir un conjoint | 75,8 |
| Avoir un ou plusieurs enfant(s) à charge | 58,3 |
| Statut - permanent | 85,2 |
| Revenu (%) par rapport au revenu familial | |
| Moins de 20% | 1,1 |
| Entre 20% et 49% | 22,7 |
| Entre 50% et 74% | 41,4 |
| Plus de 75% | 35,8 |
| Revenu (%) | |
| Moins de 20 000\$ | 0,7 |
| Entre 20 000\$ et 29 999\$ | 5,5 |
| Entre 30 000\$ et 39 999\$ | 25,4 |
| Entre 40 000\$ et 49 999\$ | 21,4 |
| Entre 50 000\$ et 59 999\$ | 16,7 |
| Plus de 60 000\$ | 30,4 |
| Scolarité | |
| Moins que secondaire 5 | 0,3 |
| Secondaire 5 | 12,9 |
| Diplôme professionnel | 8,7 |
| DEC ou CEC | 31,3 |
| Baccalauréat | 28,5 |
| Maîtrise et doctorat | 12,1 |
| Autres | 6,2 |

Figure 2 - Caractéristique socio-démographiques des répondants

Il est à noter que les personnes ayant accumulé entre 6 et 30 ans d'ancienneté à la municipalité sont plus à risque de rapporter un niveau élevé de détresse, comparativement à ceux ayant entre 0 et 5 ans d'ancienneté.

Répartition des répondants

La figure qui suit illustre la répartition des répondants au questionnaire selon la catégorie d'emploi. Un tiers d'entre eux occupent un poste cadre, 17 % sont des cols blancs détenant un diplôme universitaire, 34 % sont des cols blancs avec un diplôme collégial et enfin, 17 % des cols blancs détenant un diplôme d'études secondaires, professionnelles ou moins.

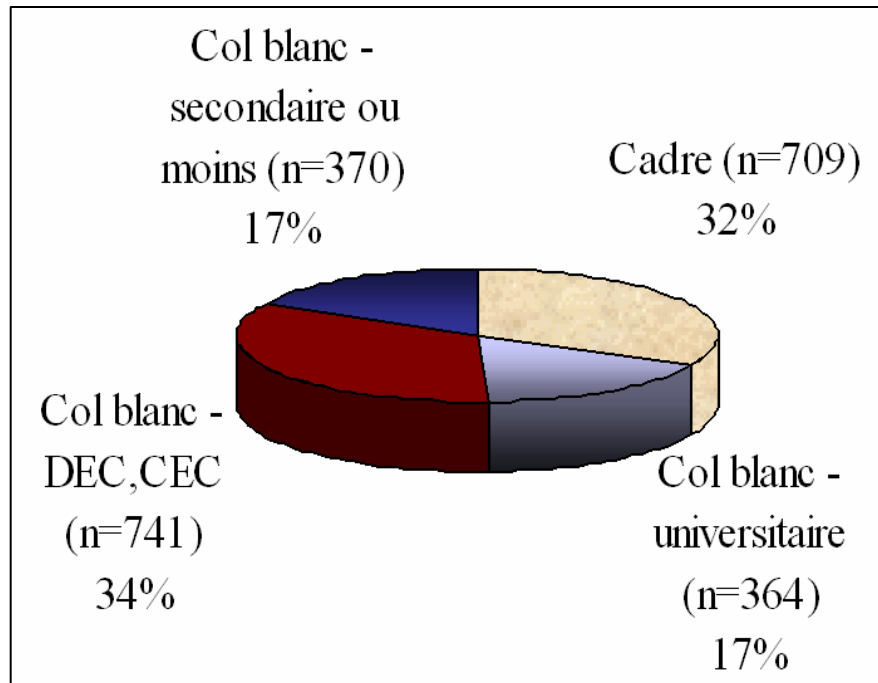
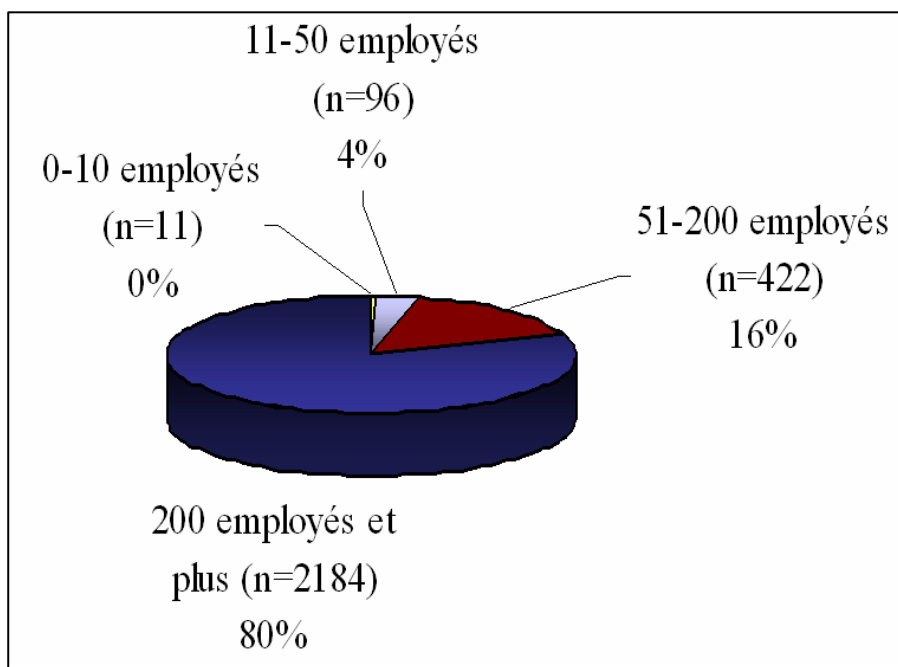


Figure 3 - Nombre et pourcentage de répondants selon la catégorie d'emploi



La figure 4 illustre la répartition des répondants selon le nombre d'employés de la municipalité. La plupart sont à l'emploi de municipalités comptant 200 employés et plus (80 %)

Figure 4 - Nombre et pourcentage de répondants selon le nombre d'employés de la municipalité

Secteurs d'activités

Un peu plus d'un tiers des participants travaillent au niveau de la gestion administrative (34 %) (voir figure 5). Près du quart ont indiqué qu'ils oeuvraient dans un secteur d'activité « autre », soit un secteur ne faisant pas partie des choix de réponses du questionnaire. Dans certains cas, il semble que les répondants aient spécifié un autre secteur d'activité alors que leur secteur se trouvait parmi les choix de réponses offerts. Néanmoins, les indications quant à ces autres secteurs d'activités sont très variées (tourisme, vérification, service des incendies, services d'hydroélectricité, sécurité du revenu, communications, informatique, etc.).

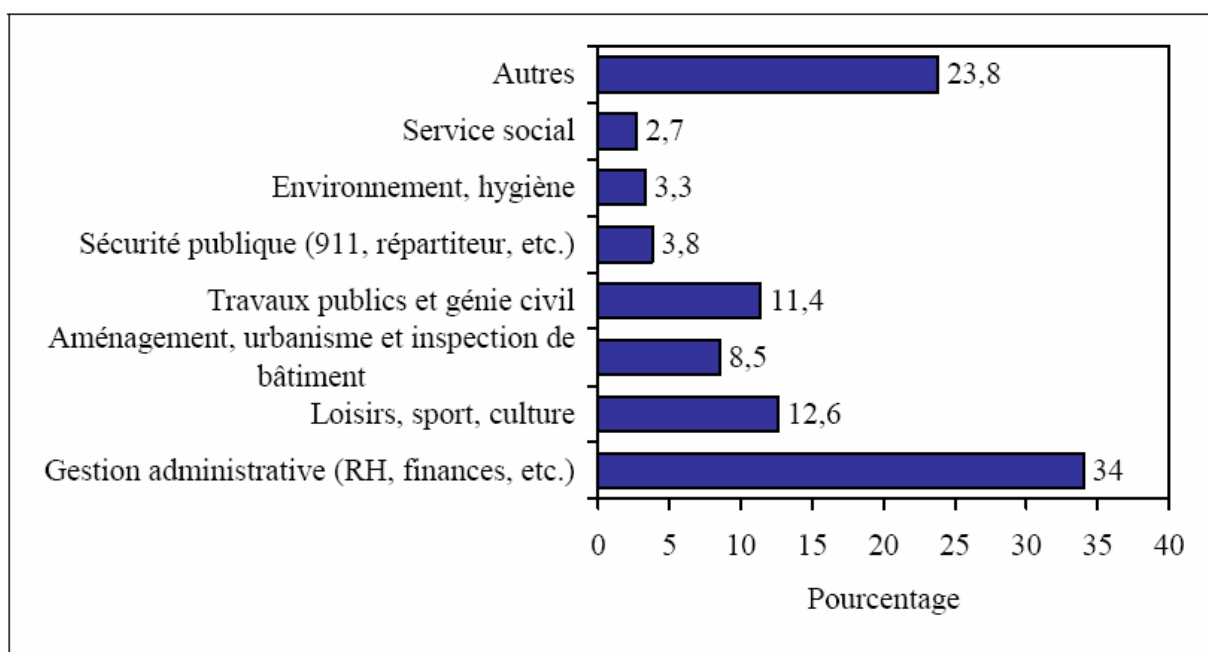


Figure 5 - Répartition selon le secteur d'activités

Caractéristiques de travail

En ce qui a trait aux caractéristiques de travail des participants (figure 6), 8,7 % d'entre eux indiquent travailler dans un service d'urgence, 54,8 % travaillent directement avec la clientèle externe (par exemple avec les citoyens) et la grande majorité ont accès à un programme d'aide (82,7 %). Pour 62,5 %, le temps supplémentaire est rémunéré (ou compensé sous d'autres formes) et 50,7 % ont la possibilité de refuser de travailler des heures supplémentaires. La moitié disposent d'un horaire fixe, 4,9 % travaillent sur des quarts de travail fixes, 2,5 % travaillent sur rotation (en alternance jour/soir et nuit). Plusieurs (61,1 %) disposent d'horaires flexibles.

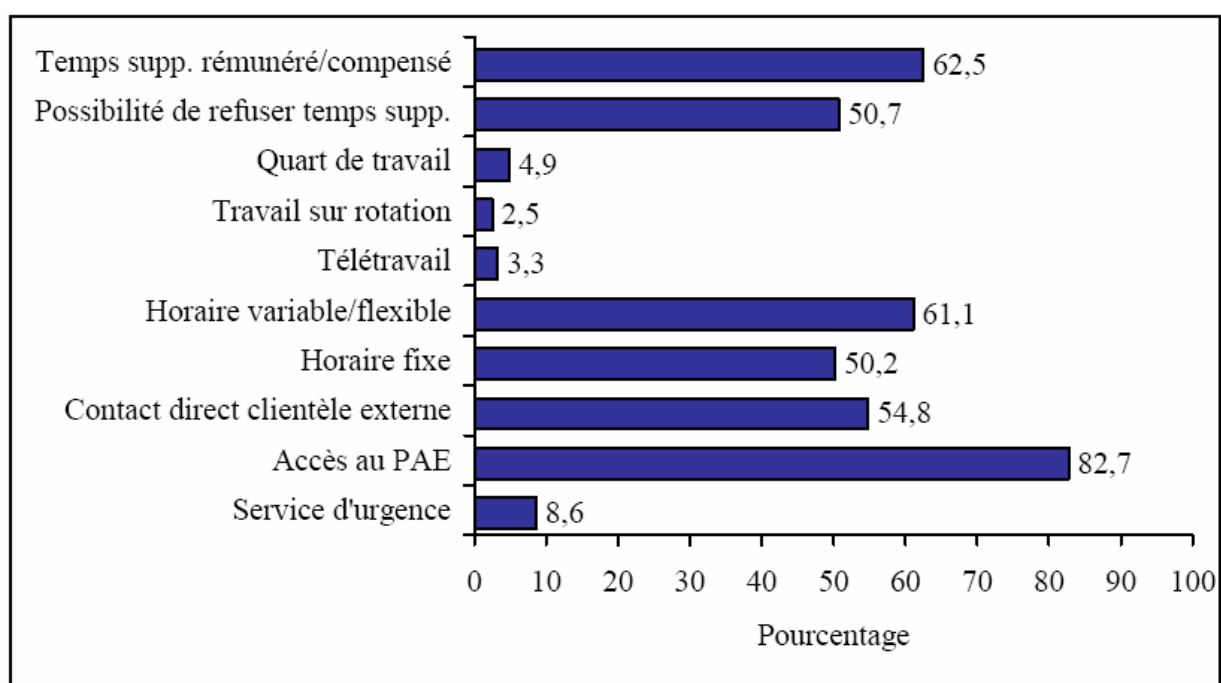


Figure 6 -Description des caractéristiques du travail des répondants

Détresse psychologique

Le secteur municipal détient un taux élevé comparé à d'autres secteurs d'activités économiques (figure 7). Au total, 44,3 % ayant répondu au questionnaire présentent un niveau élevé de détresse psychologique, comparativement à 20,09 % dans la population québécoise en 1998 (Santé Québec). Les résultats de Santé Québec sont les plus récents disponibles.

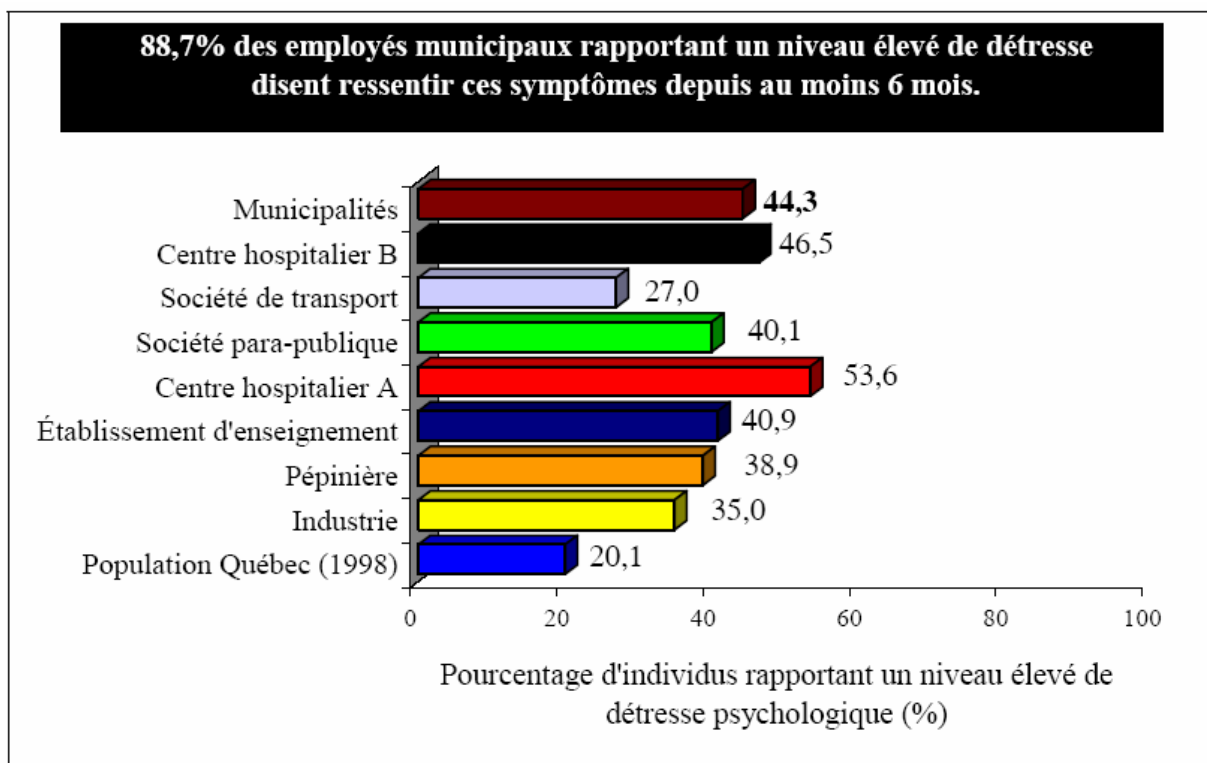


Figure 7 - Détresse psychologique selon l'organisation

Il est à noter qu'il n'y a pas de différence significative dans le niveau de détresse psychologique rapporté selon la catégorie d'emploi (figure 8). En effet, toutes les catégories d'emploi rapportent un niveau de détresse psychologique comparable. Par ailleurs, le nombre d'employés travaillant à la municipalité n'est pas non plus relié au niveau de détresse psychologique. Le niveau de détresse psychologique dans les municipalités de moins de 50 employés étant similaire à celui des municipalités en comprenant plus de 200.

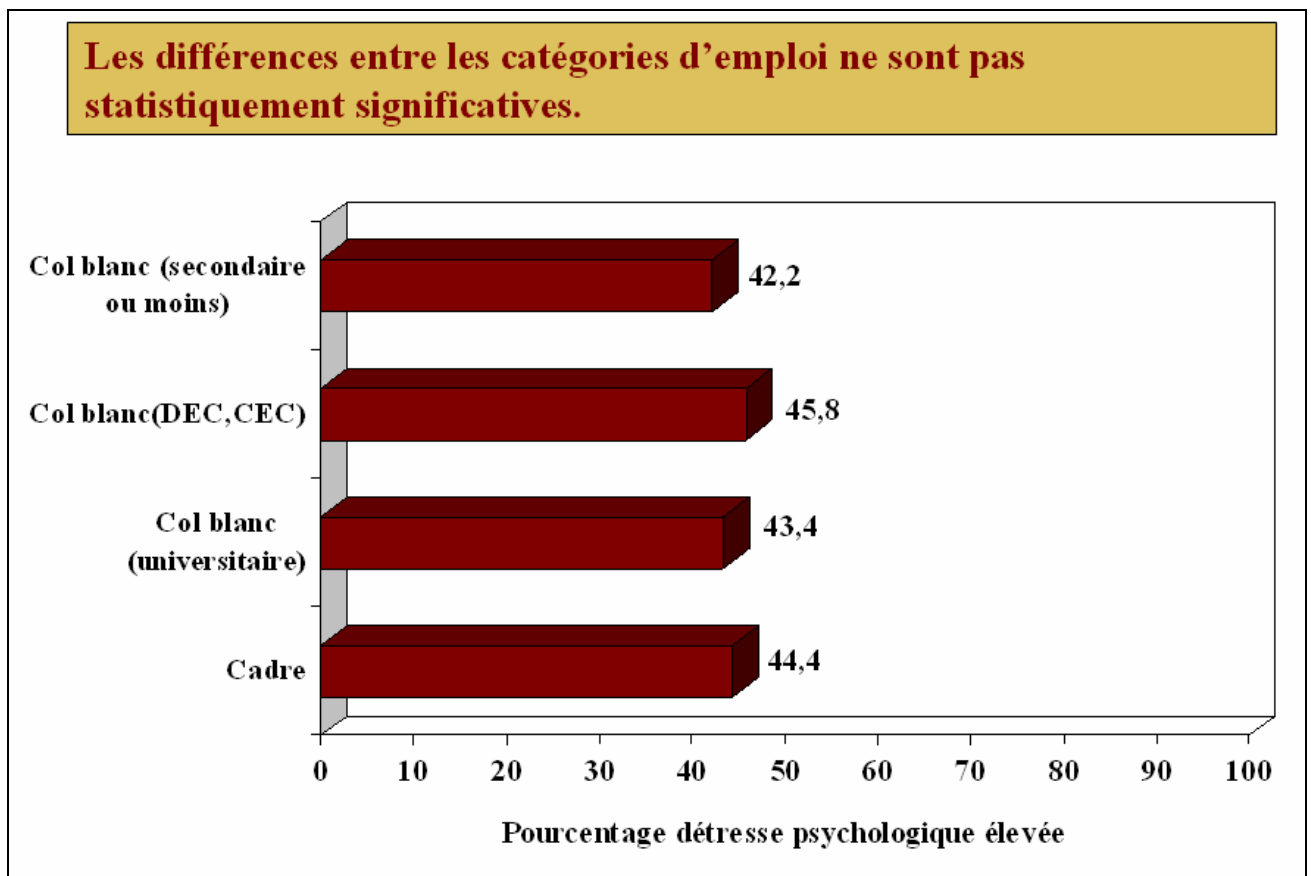


Figure 8 -Détresse psychologique selon la catégorie d'emploi

Facteurs de risque

Les principaux facteurs de risque portant atteinte à la santé psychologique du personnel selon la catégorie d'emploi sont les suivants :

| NIVEAUX DE RISQUE ÉLEVÉS – CADRES |
|--|
| Surcharge de travail Faible reconnaissance de l'entourage Conflit de rôle travail-famille Faible participation aux décisions et circulation de l'information Pression liée à l'impact des décisions Conflit de rôle |
| NIVEAUX DE RISQUE ÉLEVÉS – COLS BLANCS (diplôme universitaire) |
| Surcharge de travail Faible reconnaissance de l'entourage Faible participation aux décisions et circulation de l'information Conflit de rôle Faible reconnaissance - salaire et position professionnelle Pauvres relations avec le supérieur immédiat |
| NIVEAUX DE RISQUE ÉLEVÉS – COLS BLANCS (DEC, CEC) |
| Surcharge de travail Faible participation aux décisions et circulation de l'information Faible reconnaissance - salaire et position professionnelle Faible reconnaissance de l'entourage Conflit de rôle Pauvres relations avec le supérieur immédiat |
| NIVEAUX DE RISQUE ÉLEVÉS – COLS BLANCS (diplôme d'études secondaires ou moins) |
| Faible participation aux décisions et circulation de l'information Faible reconnaissance - salaire et position professionnelle Pauvres relations avec le supérieur immédiat Surcharge de travail Faible reconnaissance de l'entourage Instabilité dans la carrière ou dans le poste |

La présente étude a permis de déterminer les principaux facteurs organisationnels constituant les risques les plus élevés pour la santé mentale du personnel de chacune des catégories d'emploi participante. En confondant toutes les catégories d'emploi, quatre facteurs sont considérés comme un risque élevé pour la majorité du personnel (figure 9). Ces facteurs sont : (1) la surcharge de travail (2) la faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information (3) la faible reconnaissance de l'entourage et (4) la faible reconnaissance de l'organisation (déséquilibre entre les efforts et salaire / la position professionnelle).

Même si ces facteurs ne constituent pas un risque élevé pour toutes les catégories d'emploi, ils constituent néanmoins les risques les plus importants lorsque l'on considère leur niveau d'exposition et de conséquences pour l'ensemble du personnel. Par conséquent, l'élaboration d'un plan d'action pour prévenir la détresse psychologique pour l'ensemble des cadres et des cols blancs du secteur municipal devrait tenir compte de ces facteurs de risque.

| Facteurs de risque en ordre décroissant d'importance pour toutes les catégories confondues | Cadres | Cols blancs université | Cols blancs DEC-CEC | Cols blancs secondaire ou moins |
|--|--------|------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Surcharge de travail | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faibles participation aux décisions et circulation de l'information | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faible reconnaissance de l'entourage | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faible reconnaissance - efforts vs salaire et position professionnelle | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Conflit de rôle | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pauvres relations avec le supérieur immédiat | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Instabilité dans la carrière ou dans le poste | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Conflit travail-famille | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pression liée à l'impact des décisions | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ambiguïté de rôle | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pauvres relations avec les collègues de l'unité | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faible pouvoir décisionnel | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Climat de compétition | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pauvres relations avec le personnel des autres unités | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faible reconnaissance - efforts vs perspectives de promotion | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Faible utilisation des habiletés | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Contraintes des conditions physiques de travail | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Environnement de travail non sécuritaire | ■ | ■ | ■ | ■ |

Note : risque élevé = ■ risque modéré = ■ risque faible = □

Figure 9 - Cartographie des niveaux de risques

Conclusion

La présente étude a également permis d'identifier, pour chacune des catégories d'emploi, les facteurs de risque organisationnels étant les plus délétères à la santé psychologique. Le niveau d'exposition au facteur de risque ainsi que le degré de conséquences sur le bien-être ont été mesurés et ont permis d'identifier le niveau de risque présenté par chacun des facteurs. En concordance avec l'approche de gestion des risques (Cox et al. 2000b), l'identification des facteurs de risques spécifiques à chacune des catégories d'emploi permet d'établir des priorités d'intervention appropriées et mieux adaptées à la réalité travailleurs. Cependant, afin d'établir des priorités organisationnelles et touchant l'ensemble du personnel, il importe de considérer les facteurs touchant le plus grand nombre d'employés. Selon les résultats de cette étude, les quatre (4) présentant les risques les plus élevés pour l'ensemble des participants sont :

La surcharge de travail

La faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information

La faible reconnaissance de l'entourage

La faible reconnaissance - déséquilibre entre les efforts et le salaire/la position professionnelle

La prévention du stress au travail

Devant l'ampleur du phénomène du stress au travail et des coûts qui se rattachent aux conséquences individuelles et organisationnelles, plusieurs organisations ont tenté d'intervenir en prévention. Selon la perspective considérée, individuelle ou organisationnelle, deux types de programmes de prévention du stress au travail peuvent être instaurés, soit ceux centrés sur l'individu (prévention secondaire et tertiaire), soit ceux mettant l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail (prévention primaire). Sur un plan individuel, les programmes de prévention secondaire ont pour objectif d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant leurs stratégies d'adaptation au stress (gestion du temps, restructuration cognitive, etc.) ou en soulageant les symptômes du stress (relaxation, exercice physique, thérapie, etc.). Pour ce qui est des interventions de niveau tertiaire, elles ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail (Cooper et Cartwright, 1997). Cette démarche est souvent associée aux programmes d'aide aux employés (PAE) qui ont été introduits dans un grand nombre d'entreprises au cours des dernières années. Ceux-ci prennent des formes diverses, mais ils incluent généralement des services qui ont pour but de conseiller les travailleurs et de les orienter, le cas échéant, vers des spécialistes. Sur le plan organisationnel, la prévention primaire cible l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu de travail.

Plusieurs recensions d'écrits sur les programmes de prévention du stress et des problèmes de santé mentale au travail mentionnent la dominance des programmes de prévention secondaire et tertiaire (centrés sur l'individu) plutôt que primaire (centrés sur l'organisation) (DeFrank et Cooper, 1987; Ivancevich, Matteson, Freedman et Phillips, 1990; van der Hek et Plomp, 1997). Il existe certaines raisons qui incitent les organisations à favoriser les interventions de niveaux secondaire et tertiaire au détriment des interventions de niveau primaire. D'une part, les personnes responsables seraient souvent plus à l'aise avec l'idée de changer l'individu plutôt que d'apporter des modifications au fonctionnement de l'organisation (Ivancevich, Matteson, Freedman et Phillips, 1990). D'autre part, il est beaucoup moins fastidieux pour une

organisation de développer un programme visant la modification du comportement et des attitudes des individus (Cooper et Cartwright, 1997).

Même si les approches de prévention centrées sur les individus peuvent s'avérer utiles et nécessaires, elles ne modifient pas l'organisation du travail, puisqu'elles ciblent davantage les conséquences que les sources du problème (Cooper et Carthwrith, 1997). Or, tel que l'affirment Burke (1993) ainsi que Hurrell et Murphy (1996), les situations de travail présentant un risque pour la santé mentale des travailleurs devraient constituer les cibles d'intervention des recherches sur le stress au travail.

En dépit du fait qu'elles soient très populaires auprès des organisations, les interventions de niveaux secondaire et tertiaire produiraient des effets généralement limités et de durée plutôt courte (Burke, 1993; Murphy, 1988; van der Hek et Plomp, 1997). Par exemple, Murphy (1988) conclut sa recension des écrits sur les interventions individuelles en prévention du stress en affirmant que certaines d'entre elles avaient des effets positifs, mais que ceux-ci diminuaient avec le temps. De plus, diverses études ont démontré que les interventions centrées sur l'organisation s'avèrent plus efficaces que celles qui mettent uniquement l'accent sur l'individu (Burke, 1993; Shinn, Rosario, Morch et Chestnut, 1984).

L'approche de gestion des risques en prévention du stress au travail

Tel que souligné par Kompier et ses collègues (Kompier, Geurts, Grundemann, Vink, & Smulders, 1998), les interventions en prévention du stress au travail ont principalement eu pour cible la réduction des effets du stress sur l'individu plutôt que la réduction de la présence des sources de stress au travail. En d'autres termes, les activités de prévention secondaire et tertiaire sont prédominantes dans les organisations. Celles-ci sont respectivement centrées sur la prévention de l'aggravation des symptômes et le traitement des individus aux prises avec des problèmes de santé reliés au stress. En contrepartie, peu d'interventions ont ciblé les sources de stress dans les situations de travail, de manière à prévenir l'apparition de symptômes chez les individus (Kompier et al., 1998; Murphy, 1994; Quick, 1984). Or, comme l'indiquent Cox et ses collaborateurs (Cox et al., 2000), « même s'il ne fait aucun doute que des facteurs individuels et

personnels interviennent dans l'équation du stress comme pour toutes les questions de santé et de sécurité du travail, la cause du stress au travail réside souvent dans l'organisation du travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle ».

Afin d'intervenir efficacement sur les causes du stress au travail, Cox et ses collaborateurs proposent l'approche de gestion des risques (Cox et al., 2000b). Tout comme la gestion des risques en santé et sécurité du travail s'avère systématique et fondée sur des faits, la gestion des problèmes de stress au travail correspond à un processus composé d'étapes : (a) l'identification des problèmes et de leurs conséquences, (b) la diminution des risques à la source et (c) l'évaluation des actions afin de déterminer leur impact sur les risques. Une action précipitée fondée sur la présupposition qu'un problème est évident et bien compris peut s'avérer coûteuse et même néfaste. Dans le même sens, le *Health and Safety Executive* (1995) indique que pour qu'une organisation développe des politique et des pratiques de gestion relativement aux problématiques du stress au travail, il est nécessaire de diagnostiquer adéquatement les caractéristiques du travail et les conditions d'emploi perçues comme des risques par les employés, d'investiguer les conséquences de ces conditions et d'établir si certains corps d'emploi sont plus à risque.



715, Square Victoria - Bureau 710
Montréal (Québec) H2Y 2H7
Téléphone : (514) 849-8373 / 1 800 465-1754
Télécopieur : (514) 849-8873 / 1 800 465-6578



505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 3C2
Téléphone : (514) 288-1551
Télécopieur : (514) 288-7636